

学校编码: 10384  
学 号: 200314013

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

我国企业知识型员工保留管理研究

Research on Retaining Management of Knowledge  
Employees of Enterprise in China

纪 辉 建

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 5 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在      年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

在知识经济迅猛发展的今天，作为知识载体的知识型员工是企业获取竞争优势的首要源泉，因而成为各企业争夺的对象，企业知识型员工的离职问题已经成为我国企业人力资源管理面临的最大挑战之一。如何有效的保留住那些对于企业来说至关重要的知识型员工，成为我国企业管理者所需关注和解决的重要问题。

“保留管理”是指企业管理人员通过采取一定的管理方法和措施，有效的控制企业所不希望出现的员工离职行为。本文围绕企业如何有效保留知识型员工这一问题，通过对我国企业知识型员工的个体特征、离职现状、离职的主要影响因素的分析，提出了保留管理的基本原则，最后对如何构建企业知识型员工保留管理的策略体系进行了研究。

全文共分五章，各章主要内容如下：

第一章，绪论。提出研究的背景和研究的意义，综述与员工保留管理相关理论，确立本文的研究目的及内容框架。

第二章，我国企业知识型员工的个体特征分析。首先，从定义和特点两个方面对知识型员工进行了界定；然后，对知识型员工的行为动力进行了分析；最后，分析了我国企业知识型员工的主要需求因素。

第三章，我国知识型员工离职的现状和原因分析。首先对我们目前知识型员工离职的现状和特点进行了分析，然后从企业人力资源管理各个环节分析了影响知识型员工的因素，最后从隐性和显性影响两个方面阐述了员工离职给企业带来的负面影响。

第四章，我国企业知识型员工保留管理策略研究。首先探讨了保留管理的原则，然后从离职预防、留职激励、风险防范、离职管理四个方面阐述了如何有效的构建我国企业知识型员工保留管理的策略体系。

第五章，结论。对本文进行了总结，并对本文的一些不足，以及本研究未来展望作了阐述。

**关键词：**知识型员工；保留管理；策略

厦门大学博士论文摘要库

## **Abstract**

With the intense development of Knowledge Based Economy, knowledge Employees, as the carrier of knowledge, are the primary origins of attaining competitive advantages for all the enterprises. The turnover of knowledge Employees has become one of the greatest challenges to human resource managers. Nowadays, How to retain crucial knowledge employees effectively is an important and urgent problem to the enterprises managers in China.

“Retaining Management” means that the enterprises managers control unexpected turnover of employees effectively by a certain management ways or measures. On the basis of analyzing the personalities and status quo of knowledge employees turnover, This paper concentrates on how to retain knowledge employees effectively, discussing the main causes of employees turnover and basic principles of retaining management, does some research in retaining management strategy of knowledge employees finally.

The whole paper is divided into five chapters, the main content of each chapter is showed as follows:

Chapter 1: Introduction. First, it describes the background and the significance of this research. Then, it summarizes former researches and relative theories. Finally, it introduces the objectives and frameworks of this paper.

Chapter 2: An analysis of individual Personalities of knowledge employees. First, it defines knowledge employees from the view of conception and general characters. Second, it analyses the action motives of knowledge employees. Finally, it analyses the main demanding factors of knowledge employees, on the basis of datum and concerned researches.

Chapter 3: An analysis of status quo and main causes of knowledge employees turnover. It analyzes the status quo and characters of the turnover phenomenon, then analyzes influencing factors through the procedure of human resource management, expatiates the negative effects of turnover to enterprises from the two sides of dominate and recessive influences.

Chapter 4: Retaining Management strategy of knowledge employees. First, it generalizes the primary principles of retaining knowledge employees. Then, it

introduces how to establish the strategy of retaining management effectively through the preventive system and incentive system and risk defense management system and turnover management system four parts.

Chapter 5: Conclusion. It concludes the research significances and presents the field of the future researches.

**Key words :** knowledge employees; retaining management; strategy.



# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
一、问题的提出 .....	1
二、相关理论综述 .....	1
（一）离职理论.....	1
（二）激励理论.....	6
三 研究的目的及内容框架 .....	9
<b>第二章 我国企业知识型员工的个体特征分析 .....</b>	<b>11</b>
一、知识型员工的界定 .....	11
（一）知识型员工的定义.....	11
（二）知识型员工的特点.....	11
二、个体的行为动力特征 .....	13
（一）个体行为的自我动力体系.....	13
（二）个体行为的超我动力体系。 .....	14
（三）知识型员工的“自我”和“超我”分析 .....	14
三、我国企业知识型员工需求特征分析 .....	16
（一）相关实证调查研究分析.....	16
（二）我国企业知识型员工的需求特征.....	17
<b>第三章 我国企业知识型员工离职的现状和原因分析 .....</b>	<b>19</b>
一、我国企业知识型员工离职的现状 .....	19
（一）基本现状.....	19
（二）离职的特点分析.....	20
二、知识型员工离职的原因分析 .....	22
（一）企业人力资源形成环节.....	23
（二）薪酬管理环节.....	23
（三）职业生涯规划.....	24
（四）领导和监督环节.....	25
（五）企业工作职务设计环节.....	26

(六) 离职管理环节.....	27
<b>三、知识型员工离职对企业的消极影响 .....</b>	<b>28</b>
(一) 显性影响.....	29
(二) 隐性影响.....	31
<b>第四章 企业知识型员工保留管理策略研究 .....</b>	<b>33</b>
<b>一、知识型员工保留管理的基本原则 .....</b>	<b>33</b>
(一) 以人为本、以法管理的原则.....	33
(二) 事前预防和事后留人相结合的原则.....	34
(三) 离职约束机制和留职激励机制相结合的原则.....	35
<b>二、知识型员工保留管理策略研究 .....</b>	<b>37</b>
(一) 离职预防机制.....	37
(二) 建立有效的留职激励机制，提高留职意愿.....	41
(三) 企业利益保护和风险防范机制.....	46
(四) 完善离职管理机制，为了更好的保留.....	49
<b>本研究的结论和展望 .....</b>	<b>53</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>54</b>
<b>致谢.....</b>	<b>56</b>

## Content

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Problem posing.....</b>	<b>1</b>
<b>2. A Review of Related Theories .....</b>	<b>1</b>
2.1 Employee Turnover.....	1
2.2 Employee Motivation.....	6
<b>3. Research Objectives and Frameworks.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapter 2 An Analysis of the personalities of knowledge employees</b>	<b>11</b>
<b>1. The Definition of Knowledge employees.....</b>	<b>11</b>
1.1 Definition .....	11
1.2 Characters .....	11
<b>2. The Characters of individual behaviour Motives .....</b>	<b>13</b>
2.1 Ego Motive System of Individual Behaviour .....	13
2.2 Super-ego Motive system of Individual Behaviour .....	14
2.3 Ego and Super-ego analysis of Knowledge employees .....	14
<b>3. An Analysis of the Demanding Characters of Knowledge Employees .....</b>	<b>16</b>
3.1 Related Empirical Research Analysis .....	16
3.2 The demanding Characters of Knowledge Employees .....	17
<b>Chapter 3 An Analysis of the Status and Causes of the Knowledge Employees Turnover .....</b>	<b>19</b>
<b>1. The Status quo of Knowledge Employees Turnover in China .....</b>	<b>19</b>
1.1 Status quo .....	20
1.2 Characters .....	20
<b>2. The Causes of Knowledge Employees Turnover .....</b>	<b>22</b>
2.1 The Tache of Human Resources .....	23
2.2 The Tache of Compensation Management.....	23
2.3 The Tache of Career Plan .....	24
2.4 The Tache of Lead and Supervision.....	25
2.5 The Tache of Job Design.....	26
2.6 The Tache of Turnover Management .....	27
<b>3. The Negative Influences of Knowledge Employees Turnover.....</b>	<b>28</b>
3.1 Dominate Influences .....	29

3.2 Recessive Influence .....	31
<b>Chapter 4 the Strategy of Retaining Management of Knowledge Employees .....</b>	<b>33</b>
<b>1. The Principles of Retaining Management .....</b>	<b>33</b>
1.1 Human-Oriented and Manage by Law .....	33
1.2 The Combination of Effective Prevention and Suitable disposal .....	34
1.3 The Combination of Turnover Restricted System and Retaining Motivation System .....	35
<b>2. The Strategy of Retaining Management .....</b>	<b>37</b>
2.1 Turnover Preventive System .....	37
2.2 Effective Motivation System .....	41
2.3 Risk Defense System .....	46
2.4 Turnover Management System .....	49
<b>Conclusions .....</b>	<b>53</b>
<b>References .....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>56</b>

## 第一章 绪论

### 一、问题的提出

以科学技术为基础的知识经济正在世界范围内迅猛发展,知识产业在产业结构中的比重日益增大,劳动力结构发生了根本性的转变,人力资本已不再是传统概念上的劳动力,已经被具有现代科学知识和技能的知识型员工所取代。在这个背景下,企业要生存,要保持可持续发展,关键是要通过管理找到知识创造、传播和应用的最佳途径。而知识的产生与应用归根到底离不开高效率和高素质的员工队伍。也就是说,企业之间的竞争,知识的创造、利用与增值,资源的合理配置,最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现。

随着我国改革开放步伐进一步加快,市场经济制度进一步完善和发展,我国企业员工的工作价值观发生了很大的变化,员工的主观需求结构也日益多样化和复杂化;此外,由于外来文化的大量涌入、改革开放之后的新一代陆续进入工作岗位以及劳动力市场上人才竞争的加剧,员工的离职率呈上升趋势。企业知识型员工的离职问题已经成为我国企业人力资源管理面临的最大挑战之一。如何有效的保留住那些对于企业来说至关重要的知识型员工,成为我国企业管理者所需关注和解决的重要问题。

### 二、相关理论综述

“保留管理”是指企业管理人员通过采取一定的管理方法和措施,有效的控制企业所不希望出现的员工离职行为。“保留管理”在理论上是承接于员工的离职理论,这里的离职是指企业所不希望出现的员工主动离职,如无特殊说明,本文中所提及的离职均指员工的主动离职。

#### (一) 离职理论

离职理论从出现的时间先后可以分为离职内容理论、离职过程理论、组织水平离职理论。在对离职问题研究的初期,主要精力集中在寻求离职的影响因素上,这导致离职内容理论的形成。随后的决策研究构成了离职过程理论。而这两

个层面的研究都大部分集中在个人动机性选择行为方面,后来对组织水平离职理论的研究则开辟了新的研究方向。

### 1. 离职内容理论

离职内容理论探讨影响离职的因素。迄今为止,人们对离职影响因素的概括还没有公认结论。其中Muchinsky和Morrow (1980)<sup>[1]</sup>的概括被认为更容易被接受,他们将离职的影响因素划分成三个纬度:1)工作关系因素;2)经济机会因素;3)个人因素。工作关系因素反映了组织对离职的影响,经济机会因素反映了劳动率市场规律对离职的影响,个人因素反映了个人背景差异对离职的影响。

工作关系因素包括:1)组织因素;2)组织因素导致的态度;3)态度导致的行为。具体包括组织政策或实践、激励与报酬、组织氛围、晋升机会、工作群体、上下级关系和工作内容等。工作满意度是离职研究中最早发现的态度变量,然而后来许多学者<sup>[2]</sup>证实二者之间相关系数仅为-0.40,相关性不高的原因之一是没有全面考虑干涉变量。Williams和Hazer (1986)用组织承诺预测离职,并指出:承诺反映了对组织的全部态度,工作满意度只反映了工作这一特定因素的影响。前者更为稳定,所以比工作满意度更具有预测力。工作行为变量包括绩效、出勤率。其中绩效研究得最多。多数学者认为绩效—离职率存在U型关系<sup>[3]</sup>,但用绩效预测离职其实并不科学,因为实际上是混淆了绩效和技能的概念,低绩效并不一定低技能。同时绩效与离职也不具有逻辑上的因果关系。

在经济机会因素方面, Gerhart (1990)<sup>[4]</sup>对失业率分别为5%和15%的两组被试进行对比研究证实,失业率与离职率负相关。Williams (1994)<sup>[5]</sup>进一步指出,只有离职者本行业本地区特定失业率才能反映对离职的影响。以Mobley为代表的学者认为不管一般还是特定失业率,知觉择业机会才是离职的直接影响因素。但是Hulin (1985)对知觉择业机会和离职关系的分析令人失望,二者相关性仅为0.13。Steel (1996)<sup>[6]</sup>同时引入市场变量和知觉变量来解决上述争论,并用“历史水平失业率”对“特定失业率”作进一步限定。然而他忽略了行为变量:寻职。

影响离职的个人因素就是个体差异,它包括:①个性特征,如个性、控制力、自信力;②职业特征,如职务、技术水平、专业化、年龄;③生活特征,如婚姻、家庭、生活条件等。Parker (1993)<sup>[7]</sup>指出高“知觉控制力”的员工会通过各种渠

道对组织施加影响,从而达到工作满意的目的。他还将控制力和自信力结合起来预测离职。实验表明,高控制力时,高自信力有助于改善工作环境,因而不易离职;只有低控制力时,自信力才和离职率正相关。在职业特征研究中,一般将职业发展划分成四个阶段。并认为建立阶段是离职的活跃期。Murphy和Burk (1976)<sup>[8]</sup>在建立阶段末期还插入一个更新阶段,更新阶段可能重新考虑职业,它是离职的第二个活跃期。Krau(1981)<sup>[9]</sup>在此基础上将职业分为水平和上升两种,上升类型的职业更易于离职。在生活特征研究中,发现年龄是影响员工主动离职的重要因素,并与离职率成负相关关系,即越年轻的员工离职的可能性越高。类似地,任职时间或服务年龄越短,员工离职率越高,两者成负相关关系。据美国的研究,在给定的任意一批同年龄组的员工中,有2/3的员工是在刚开始的3年内离职,而超过半数的离职发生在工作仅一年之后。在教育方面,教育与员工离职呈正相关关系,受教育程度越高的人离职意向越强,因为受教育程度高的人有更多的工作选择机会。而对于婚姻状况,现有的研究表明,已婚员工与他们的未婚同事相比,对工作更为满意,离职率更低。此外,组织内职位越高者,离职可能性越低。

## 2. 离职过程理论

离职过程理论是在离职内容理论基础上发展起来的,主要研究离职影响因素的交互作用和动态过程。过程理论注重离职模型的构建,具体可以概括成:①结构模型;②决策过程模型;③效用评价模型。比较早而且影响也比较大的结构模型出现在马奇(March)和西蒙(Simon)合著的《企业论》中,这个模型被称为“参与者决定”模型<sup>[10]</sup>,模型包括两个部分,一个模型分析的是感觉到的从企业中流出的合理性,一个模型分析的是感觉到的从企业中流出的容易性。(见图1-1, 1-2)

图1-1列出了员工感觉到从企业中流出的合理性的决定因素。雇员对工作的满意程度及其对企业间流动的可能性的估计是这里的两个最重要的决定因素。在图1-2所示的雇员感觉到的流出的容易程度的决定因素中,马奇和西蒙特别强调员工所能够看到的企业数量、他们胜任的职位的可获得性以及他们愿意接受这些职位的程度。

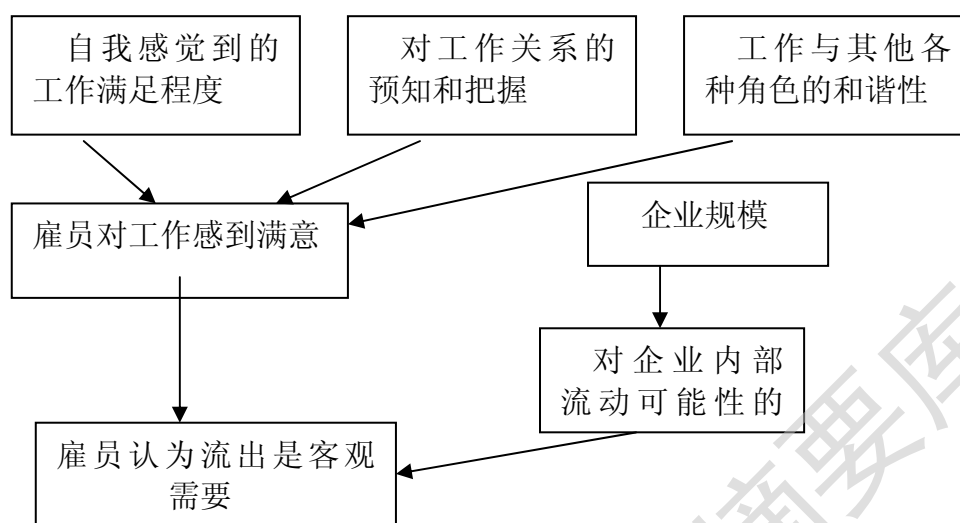


图1-1 决定雇员感觉到的流出合理性因素

资料来源：谢晋宇. 雇员流动管理[M]. 天津：南开大学出版社，2001

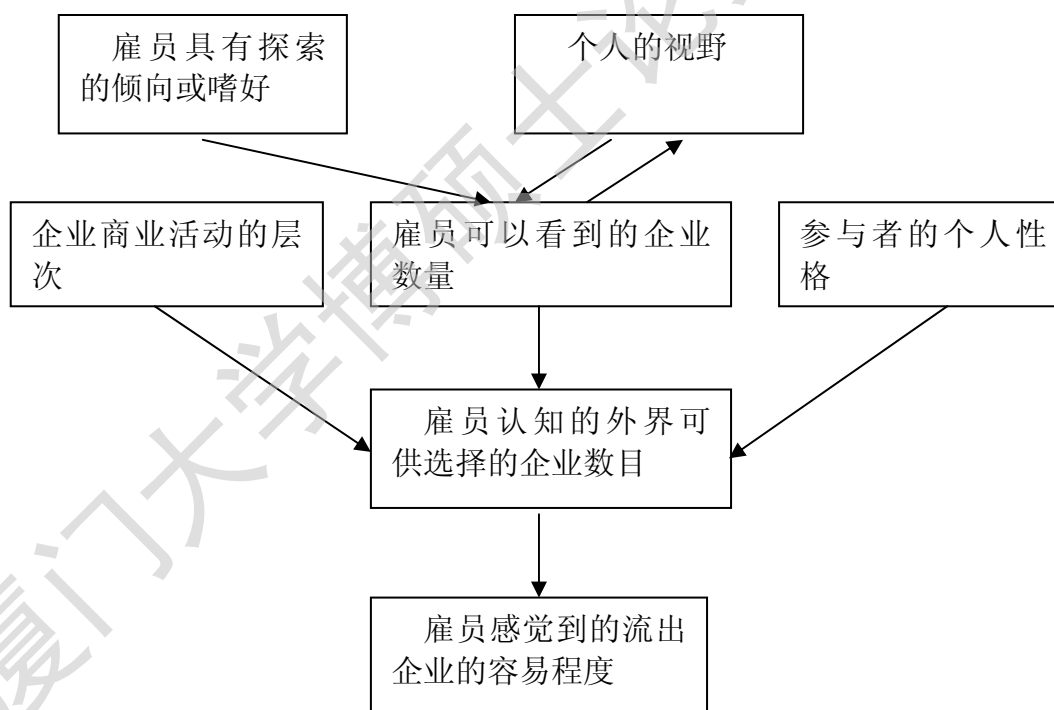


图1-2 决定雇员感觉流出的容易程度的因素

资料来源：谢晋宇. 雇员流动管理[M]. 天津：南开大学出版社，2001

马奇和西蒙模型的这些理论假设，在后来的大量实际经验中得到证实，并为后来研究员工离职奠定了坚实的理论基础。

由于结构模型对离职决策过程描述得较为粗糙，针对这一点，莫布雷(Mobley)提出了过程模型<sup>[11]</sup>。他将决策过程分为10个阶段：①对现职的否定评价；②工作



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库